

## Von der Nachahmung zur Angleichung: drei Phasen der Entwicklung industrieller Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen

Preusche, Evelyn; Lungwitz, Ralph-Elmar

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Preusche, E., & Lungwitz, R.-E. (1995). Von der Nachahmung zur Angleichung: drei Phasen der Entwicklung industrieller Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen. In A. Bieszcz-Kaiser, R.-E. Lungwitz, & E. Preusche (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck* (S. 145-166). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413336>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Von der Nachahmung zur Angleichung. Drei Phasen der Entwicklung industrieller Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen**

*Evelyn Preusche / Ralph Lungwitz*

Akzeptiert man, daß Institutionen aus dem Handeln sozialer Akteure hervorgehen und durch dieses reproduziert werden, und setzt man voraus, daß sich die Lebenspraxis der Menschen in der DDR und der BRD wesentlich voneinander unterschied, dann ist die Funktionsfähigkeit institutioneller Strukturen, die von der BRD auf die DDR übertragen wurden, keineswegs eine Selbstverständlichkeit.

Der nachfolgende Beitrag soll zeigen, warum diese Übertragung auf betrieblicher Ebene dennoch funktionierte, aber auch, welche Modifikationen der übertragenen institutionellen Strukturen hier in bestimmten Entwicklungsphasen auftraten und wie es letzten Endes doch zu einer Angleichung der industriellen Beziehungen auf Betriebsebene in den neuen und den alten Bundesländern kam. Dabei konzentrieren wir uns vor allem auf die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen. Beide waren, wie unsere Untersuchungen zeigen, Hauptakteure der betrieblichen Transformation und prägten gleichermaßen die neuentstehenden betriebsspezifischen industriellen Beziehungen.

Wir beschränken uns in diesem Beitrag auf einige uns in diesem Zusammenhang besonders wesentlich erscheinende Aspekte und sind uns der Tatsache bewußt, daß die reale Entwicklung sehr viel facettenreicher verlief, als wir sie hier darstellen können.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>

Ausführlich dazu siehe den vorliegenden Abschlußbericht eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projektes zur „Implementation industrieller Beziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben“, das am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz e.V. (WISOC) bearbeitet wurde. Der Untersuchung liegen Intensivfallstudien aus Betrieben der metallverarbeitenden Industrie, vornehmlich Maschinenbaubetriebe, der Region Chemnitz zugrunde.

## **1. Aufbruch - die Entwicklung vom Herbst 1989 bis zur Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion 1990**

Die sich außerhalb der Betriebe vollziehenden politischen Ereignisse der Monate Oktober und November 1989 in der DDR fanden in den Betrieben ihren Niederschlag zunächst in einem großen, sich Bahn brechenden Bedürfnis nach öffentlicher Diskussion lange angestauter gesellschaftlicher und betrieblicher Probleme und Konflikte. Im Kern zielte die Diskussion darauf, das politische System der DDR grundlegend zu reformieren, die Unterordnung aller gesellschaftlichen Bereiche unter die Politik der SED zu beenden und demokratische Grundrechte zu gewährleisten.

In den untersuchten sächsischen Industriebetrieben entstanden ab November/Dezember 1989, also schon zu einem Zeitpunkt, da die Auflösung der Eigenstaatlichkeit der DDR und die Übertragung westdeutscher Institutionen noch nicht abzusehen war und auch in der öffentlichen Diskussion auf betrieblicher Ebene am Projekt eines reformierten Sozialismus zunächst festgehalten wurde, neue Formen der Interessenvertretung von Beschäftigten. Die Initiative dazu ging in der Regel von einzelnen engagierten Betriebsangehörigen aus. (In Chemnitz hatte sich zudem Ende Oktober 1989 eine Initiativgruppe zur Gründung von Belegschaftsräten gebildet, deren Mitglieder vorwiegend Intellektuelle waren. Sie wollten die Beschäftigten in den Betrieben für die Ziele der Bürgerbewegung gewinnen, die in Passivität verharrenden Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) ersetzen und die Geschäftsleitungen kontrollieren.) Die Initiatoren der neuen Vertretungen strebten mit ihrem Engagement v.a. die Einleitung betrieblicher Reformen, die betriebliche „Wende“ an. Das bezog sich zum einen auf die Beseitigung der Irrationalitäten der Staatsplanwirtschaft: die Betriebe sollten nunmehr nach der Maßgabe wirtschaftlicher Vernunft und nicht parteipolitischer Vorgaben organisiert und geleitet werden. Gleichzeitig aber verkörperten die „frühen“ Belegschaftsräte einen Anspruch ihrer Initiatoren auf Mitgestaltung des betrieblichen Lebens und dessen Demokratisierung, der dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, nach Entfaltung der eigenen Kreativität, nach dem Einbezogensein in Entscheidungsfindungen, nach Aktivität und Information entsprang.

In den zur Zeit der politischen Wende gegründeten Belegschaftsräten institutionalisierte sich der unter den Bedingungen der DDR entstandene, dort

aber an seiner Entfaltung gehinderte Wille zu demokratischen und wirtschaftlichen Reformen im betrieblichen Leben und darüber hinaus. Es ging den Initiatoren um eine neue Identität im Betrieb und in der Gesellschaft als politisch mündige Bürger<sup>2</sup>. Sie zu erlangen, setzte den Bruch mit den bisherigen politischen Strukturen voraus. Die frühen Belegschaftsräte sind in dieser Phase der politischen Wende, ungeachtet ihrer Ähnlichkeit mit den westdeutschen Betriebsräten, über die man zunächst nur vage Kenntnisse hatte, eine originäre, spontan entstandene Ausdrucksform ostdeutscher Beschäftigteninteressen mit einem basisdemokratischen und emanzipatorischen Anspruch ihrer Initiatoren.

Das westdeutsche Betriebsverfassungsgesetz wie die Prinzipien des dualen Systems der Interessenvertretung von Arbeitnehmern waren um die Jahreswende 1989/90 zunächst kaum oder nur oberflächlich bekannt und für das Entstehen der Belegschaftsräte somit nicht ursächlich, zumindest nicht allein handlungsleitend. Eher dominierte ein aus dem Wissen um längst überfällige Reformen spontanes Reagieren engagierter Belegschaftsangehöriger auf das außerbetriebliche Geschehen. Auf der Suche nach der geeigneten Form zur Institutionalisierung des Veränderungsstrebens orientierte man sich allerdings an den in der Bundesrepublik existierenden Betriebsräten. Am ehesten ließe sich hier von einer nachahmenden Orientierung mit eigenen Inhalten sprechen.

Auch innerhalb des Managements formierte sich ein aktiver Kern, der einen grundsätzlichen Bruch mit der Vergangenheit wollte (Lungwitz, Preusche 1994). Mit den Aktivisten der in Gründung befindlichen Betriebsräte und der Belegschaft der Betriebe stimmte er in der Forderung nach einer Entpolitisierung der Betriebe überein. Hintergrund dieser Forderungen waren die problematischen Erfahrungen der Manager mit einer permanenten Einmischung der Politik in ihre Tätigkeit und der Tatsache, daß wirtschaftliche Vernunft unter den Bedingungen der Planwirtschaft häufig politischen Prämissen geopfert oder untergeordnet wurde. Unsere Befunde legen die Vermutung nahe, daß die frühzeitige Gründung von Betriebs- oder Belegschaftsräten ein förderndes Moment, in einigen Fällen sogar die Voraussetzung dafür war, daß sich reformbereite Leiter relativ rasch durchsetzen und die betriebliche Transformation in Angriff nehmen konnten. Die allgemeine, Veränderungen

<sup>2</sup>

Kotthoff (1994) zeigt die Bedeutung des Strebens nach Anerkennung als „Betriebsbürger“ in Geschichte und Gegenwart der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland. Wir sehen dies auch durch die Entstehung von Belegschaftsvertretungen im Rahmen der „Wende“ in Ostdeutschland bestätigt.

fordernde politische Stimmung bildete in dieser Phase eine wichtige Machtressource der betrieblichen Reformkräfte. Gegen konservatives Beharren in den Leitungsebenen konnten - so erforderlich - die Betriebsräte glaubhaft mit der Mobilisierung der Belegschaft drohen und damit die Position reformbereiter Leiter stärken.

Bis zum Ende des Jahres 1989 war in allen Betrieben das spezifische Machtgeflecht aus SED-Parteileitung, Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) und Betriebsleitung unter dem Ansturm des politischen Protestes widerstandslos zerfallen. Auch die Leitungen der Kombinate und die zentralen Institutionen der Leitung der Staatsplanwirtschaft unterlagen einem Zerfallsprozeß. Analog zur Situation in der Gesellschaft entstand in den Betrieben ein Machtvakuum. Die politische Entwicklung bis zum Frühjahr 1990 ließ die Vereinigung mit der Bundesrepublik zu einer nicht mehr länger außerhalb des Vorstellbaren liegenden Alternative zur mühsamen Reform des Sozialismus werden, für die es weder Konzepte noch einflußreiche, zur Integration fähige Führungskräfte gab. Der Begriff „Marktwirtschaft“ - er wurde gleichgesetzt mit der Marktwirtschaft des anderen deutschen Staates - verband sich für den größten Teil der Bürger der DDR mit Leistung, Rationalität, Effizienz, Kompetenz und Wohlstand.

Die auf der politischen Ebene im Februar/März 1990 entschiedene Abkehr von einer künftig eigenstaatlichen Entwicklung der DDR bewirkte bei allen betrieblichen Akteuren eine umgehende und pragmatische Hinwendung zu den Erfordernissen, die mit dem Anschluß an die westdeutsche Marktwirtschaft verbunden sein würden. Es stand nicht mehr die Suche nach eigenen Wegen aus der Krise des Realsozialismus auf der Tagesordnung, nunmehr ging es um die möglichst schnelle Anpassung an ein gänzlich anders strukturiertes Wirtschaftssystem.

Der Glaube an die Effizienz der westdeutschen Marktwirtschaft legitimierte zunächst auch deren Institutionen, die im Zuge des Anschlusses der DDR an die Bundesrepublik auf Ostdeutschland übertragen wurden. Sie galten a priori ebenso als „bewährt“. Hier zeigt sich eine gewisse Analogie zu dem von Lepsius festgestellten Vorlauf der neuen (politischen) Institutionen gegenüber der politischen Kultur bei Gründung des westdeutschen Staates 1949 (Lepsius 1990:63): Ähnlich wie damals in der Bundesrepublik fehlt es an einer die Institutionen tragenden, historisch gewachsenen und eingeübten politischen Kultur. Legitimation und pragmatische Akzeptanz erwuchs den übertragenen

Institutionen vorerst aus den auf rasche Partizipation am westlichen Wohlstand gerichteten Erwartungen vieler Ostdeutscher.

Dies gilt auch für die Institution Betriebsrat. Die in allen untersuchten Betrieben festgestellte weitgehend diskussionslose, zunehmend inhaltliche Orientierung auf das westdeutsche Modell betrieblicher Interessenvertretung im Frühjahr 1990, die teilweise zu einem Abgehen der Betriebsratsaktivisten von den ursprünglichen handlungsleitenden Intentionen führte, hatte zum einen Gründe in der noch immer relativen Unkenntnis bezüglich dieses Modells. Zweifellos wurden die ihm innewohnenden Möglichkeiten zu betrieblicher Mitbestimmung überschätzt, wie die Betriebsräte rückblickend auf jene Zeit selbst einschätzten. Im Gegensatz zu Parteien, Verbänden und anderen im Zuge der staatlichen Vereinigung übertragenen westdeutschen Institutionen aber erfährt diese Institution eine darüber hinausgehende Akzeptanz bei ostdeutschen Beschäftigten und Führungskräften, weil sie ihren unter den Bedingungen der DDR entstandenen Interessen und Bedürfnissen eine adäquate Ausdrucksform gibt. Das betrifft

- den Wunsch nach sachorientiertem, an den Interessen des Betriebes ausgerichtetem fachkompetentem Agieren der betrieblichen Akteure frei von politischer Einflußnahme,
- die rechtlich gesicherte Möglichkeit, die jeweiligen Interessen und Ziele autonom vertreten zu können,
- eine Favorisierung kooperativer Zusammenarbeit und Konsenssuche im Rahmen des Betriebes,
- die grundsätzliche Akzeptanz einer betrieblichen Funktionsteilung, die die Verantwortung für das Unternehmen beim Management beläßt.

Dies alles fanden Ostdeutsche rechtsverbindlich geregelt im westdeutschen Betriebsverfassungsgesetz, so in § 2, der die Generalnorm der „*vertrauensvollen Zusammenarbeit*“ setzt, und in § 74, der die Friedenspflicht und das Verbot parteipolitischer Betätigung formuliert. Es entsprach den Erwartungen an die künftige Gestaltung betrieblicher Beziehungen, die sowohl aus den gemachten negativen Erfahrungen unter planwirtschaftlichen Verhältnissen als auch dem für die Beschäftigten in der DDR charakteristischen betriebsbezogenen Denken entstanden. Auch der repräsentative Charakter des Betriebsrates (Müller-Jentsch

1986) kam der Mentalität der meisten ostdeutschen Beschäftigten, ihrer eher gering entwickelten Bereitschaft und Fähigkeit zu selbstbestimmter, aktiver Interessenvertretung und der Neigung, sich vertreten zu lassen, entgegen.

In dem während der Wende nach Auflösung der früheren Herrschaftsverhältnisse entstandenen Machtvakuum auf der Betriebsebene agierten die neuen Belegschaftsräte und die - vielfach neu gewählten bzw. per Belegschaftsvotum bestätigten - Führungskräfte als weitgehend gleichrangige Partner in dem Bestreben nach Demokratisierung und Restrukturierung der Betriebe. Das in vielen Betrieben entstehende enge, nicht selten abgestimmte Zusammenwirken der Betriebsleiter und Betriebsräte gründete sich auf übereinstimmende Interessen hinsichtlich der künftigen marktwirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen. Es erwies sich als notwendig und nützlich angesichts der ab Beginn des Jahres 1990 weitgehend passiven Haltung der Belegschaften, ihrer geringen Bereitschaft, sich an der mühevollen Suche nach Konzepten für die künftige Entwicklung der Betriebe zu beteiligen. Die in dieser Phase des Transformationsprozesses entstehenden betriebspezifischen Muster der Zusammenarbeit und Problemlösung sowie Formen der Konfliktlösung zwischen den Geschäftsführungen und Betriebsräten prägten - so eine personelle Kontinuität bestand - die industriellen Beziehungen nach der formellen Übertragung der westdeutschen Institutionen und des Betriebsverfassungsgesetzes zunächst stärker als der dann geltende Rechtsrahmen und erfuhren erst wesentlich später unter veränderten Rahmenbedingungen eine deutliche Ausrichtung an ihm. Es entstanden in der Wendephase Regeln der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen von normativer Wirkung. Sie wurden wesentlich mitgeprägt von der Sozialisation und Subjektivität der Akteure und fanden zum Teil ihre Verankerung in den ersten, noch nicht auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen. So ist z.B. die in etlichen Betrieben in der Wendephase zur Normalität gewordene Teilnahme der Betriebsräte an den Beratungen der Geschäftsleitung auch nach dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes eine durchaus übliche Praxis, zum Teil bis 1992.

Obwohl alte Institutionen und Normen der Arbeitsbeziehungen zusammengebrochen waren, entstand in den Unternehmen keine anomische Situation. Betriebliche Akteure erwiesen sich vielmehr als fähig, unter den

Bedingungen des DDR-Sozialismus entstandene Bedürfnisse in neue, handlungsleitende Normen und diese tragende Institutionen umzusetzen. Damit entstanden Voraussetzungen dafür, daß die vielfach befürchteten, aus der Mentalität und Sozialisation der ostdeutschen Akteure abgeleiteten Modernisierungsblockaden - zumindest in den von uns untersuchten Betrieben - nicht zum Tragen kamen.

## **2. Der gemeinsame Kampf um das wirtschaftliche Überleben - Betriebsräte und Geschäftsführungen in der Treuhandphase**

Obwohl im Gefolge der deutschen Vereinigung die rechtlichen Normen der Mitbestimmung in vollem Maße von West- auf Ostdeutschland übertragen wurden, behielten die industriellen Beziehungen in Ostdeutschland zunächst noch eine ausgeprägte Spezifik. Diese ist auf die besondere objektive Situation der ostdeutschen Industrie, aber auch auf das Weiterbestehen spezifischer, unter den Bedingungen der DDR erworbener und in der Alltagskultur verankerter Interpretationsmechanismen und Wertorientierungen zurückzuführen. Immer dann, wenn Abläufe wenig routinisiert und die bestehenden Möglichkeitsfelder wenig strukturiert sind, entscheidet die Individualität der beteiligten Personen in hohem Maße, was real passiert. Man kann dies als eine allgemeine Regel bezeichnen, die für Institutionalisierungsprozesse aller Art gilt und für eine gewisse Kontingenz im Rahmen eines Möglichkeitskorridors sorgt. Dies gilt in vollem Maße auch für die Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Treuhandphase. Wie aktiv oder passiv, kompetent oder inkompetent Betriebsräte agierten, in welchem Maße sie das gegebene Möglichkeitsfeld nutzten und damit auch betriebsspezifische Normen setzten, dies hing in nicht geringem Maße von der Persönlichkeit vor allem der Betriebsratsvorsitzenden ab.

Einen besonderen Einflußfaktor und zugleich Akteur der industriellen Beziehungen bildete ab Mitte des Jahres 1990 die Treuhandbehörde, der alle ehemaligen Staatsbetriebe zunächst unterstellt wurden. Die Entscheidungsautonomie der Unternehmen als selbständige Wirtschaftseinheiten war damit wiederum eingeschränkt. Wesentliche Entscheidungen, vor allem zu den Perspektiven der Unternehmen, wurden in der Regel von der Treuhandanstalt getroffen und waren nicht immer durchschaubar, oft auch in ihren Auswirkungen auf das jeweilige Unternehmen nicht vorhersehbar. Die Treuhand mit ihrem ambivalenten Charakter als Industrieholding und



bürokratische Großbehörde repräsentierte bis zum Verkauf der Firmen die Kapitaleseite. Da die Politik der Treuhand (zumindest bis 1992) vor allem auf den schnellen Verkauf und nicht auf eine dem vorangehende aktive Sanierung gerichtet war (Nolte 1992), baute sich in den neuentstehenden industriellen Beziehungen in ostdeutschen Betrieben dominierende Interessenkonflikt auf einer anderen Ebene auf: Management, Betriebsräte und Belegschaften, deren Interesse auf den Erhalt der Betriebe und des Industriestandortes gerichtet war, gerieten in Widerspruch zu einer Treuhandstrategie, die sich anderen Prämissen als dem aktiven Erhalt von Industriestandorten und -strukturen verpflichtet sah.

Diese Konfliktlinie blieb nicht ohne Auswirkungen auf die betrieblichen Akteursbeziehungen. Die Unterstellung unter eine staatliche Supermacht-Behörde führte die Betriebe in eine Situation, die Ähnlichkeiten mit jener unter zentralstaatlich administrierten Wirtschaftsdirektiven aufwies. Mit der Entscheidungshoheit der Treuhandanstalt über die Unternehmen und ihrer Dispositionsbefugnis in wichtigen betrieblichen Fragen waren Ursachen für Handlungs- und Problemfelder wie auch möglicher Konflikte nicht nur innerhalb, sondern weit mehr außerhalb des Betriebes verortet und damit (wiederum) nur bedingt von den Betriebsparteien beeinflussbar. Die gemeinsame Abhängigkeit beider Akteure von den Entscheidungen der Treuhand verzögerte eine rasche Polarisierung der Betriebsparteien.

Der radikale Umbruch der betrieblichen Rahmenbedingungen im Zuge der Herstellung zunächst der wirtschaftlichen und dann der politischen Einheit erzeugte zwangsläufig Instabilität und Unsicherheit in den ostdeutschen Betrieben. In dieser Situation erwies sich das von uns festgestellte überwiegend kooperative Verhältnis von Geschäftsleitungen und Betriebsräten als ein stabilisierendes Element für die Betriebe auf dem Weg in die Marktwirtschaft. Die nach der Wirtschafts- und Währungsunion bald entstehende existentielle Gefährdung vieler Betriebe ließ aus der in der Zeit der Wende begründeten Partnerschaft zwischen Betriebsräten und reformgewillten Geschäftsführern eine Schicksalsgemeinschaft für das Überleben der Betriebe werden.

Die Eigentümlichkeit der Verhältnisse ab Mitte 1990 lag nicht zuletzt darin begründet, daß mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion die Marktwirtschaft zwar in vollem Umfang über die ostdeutschen Betriebe hereinbrach, sie aber nicht der privaten Verfügungsgewalt eines Eigentümers unterstanden. Die in kapitalistischen Unternehmen strukturell bedingte (und im

Betriebsverfassungsgesetz verankerte) Machtasymmetrie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. deren Interessenvertretern hatte in den ostdeutschen Treuhandbetrieben zunächst noch keine vollständig entwickelte strukturelle Grundlage, was nicht ohne Folgen für die handlungsleitenden Deutungsmuster bleiben konnte. Ostdeutschen Betriebsräten und Managern war das 1990 übertragene Rechts- und Institutionensystem industrieller Beziehungen gleichermaßen fremd. Die in ihm geltenden Spielregeln waren beiden Seiten unbekannt und mußten in dem Maße, wie sich die Strukturen der Marktwirtschaft in Ostdeutschland herausbildeten, in einem schwierigen Lernprozeß angeeignet werden. Ist für betriebliche Arbeitsbeziehungen in „traditionellen“ Marktwirtschaften inzwischen weitgehend unbestritten, daß sie nicht vordergründig oder gar ausschließlich aus einem Kapital-Arbeit-Gegensatz erklärt werden können, der zweifellos existiert, so gilt das um so mehr für die Beziehungen zwischen Geschäftsführern und Betriebsräten in ostdeutschen Treuhandbetrieben nach der Wirtschafts- und Währungsunion. Hier treffen unter den Bedingungen der DDR gewachsene Einstellungen, soziale Prägungen und Verhaltensmuster, Erfahrungen aus der Zeit der Wende und neue, aus der Kapitallogik resultierende Anforderungen an die Akteure der industriellen Beziehungen aufeinander.

Das subjektive Verständnis der ostdeutschen Geschäftsführer und Betriebsräte hinsichtlich ihrer Position im betrieblichen Gefüge war nach der Wirtschafts- und Währungsunion weit entfernt von einer Definierung etwa im Sinne eines Kapital-Arbeit-Gegensatzes und einer sich darauf gründenden Gegnerschaft. Beide sahen sich als notwendigen Teil einer anerkannten und zu keinem Zeitpunkt in Frage gestellten betrieblichen Funktionsteilung. Das Auftreten von Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, die folgerichtig als Sach- und Interessenkonflikte infolge der unterschiedlichen funktionalen Stellung im Betrieb verstanden wurden, erachteten die befragten Manager wie auch die Betriebsräte als normal und unvermeidlich. Oft mit dem Hinweis auf die früher gänzlich andere Praxis empfanden sie die Möglichkeit ihres offenen Austragens auf der Unternehmensebene durchaus als Gewinn, wobei aufgrund des Fehlens einer „Konflikt-Kultur“ in der DDR der Umgang mit Konflikten Teil des Lernprozesses war. Das Mittel zur Beilegung von Konflikten sah man in Verhandlungen und beiderseitiger Kompromißbereitschaft.

Das kooperative Handeln der betrieblichen Akteure hatte neben dem gemeinsamen Interesse am Erhalt des Unternehmens und einer soweit wie möglich sozial abgefederten und gerechten Lösung der anstehenden Probleme auch eine Wurzel in der „kollektiven“ Prägung des gesellschaftlichen und betrieblichen Alltags in der DDR, der gesellschaftlichen Höherbewertung des Kollektiven (Handelns) gegenüber dem Individuellen (Handeln). Jenseits der vormaligen Einseitigkeit und politischen Überhöhung galt kollektives oder nunmehr kooperatives (gemeinsames, auf die Realisierung eines gemeinsamen Zieles gerichtetes) Handeln als ein durchaus bewahrenswertes früheres, vielfach verinnerlichtes Handlungsmuster. Ähnliches gilt übrigens für die soziale Orientierung der ostdeutschen Manager und Betriebsräte. Der hohe gesellschaftliche Stellenwert des Sozialen in der DDR, der in der verfassungsrechtlichen Verankerung und praktischen Realisierung sozialer Rechte (bei Geringschätzung oder Unterdrückung von Individual- und politischen Rechten) und der Unterordnung rationaler wirtschaftlicher Erfordernisse unter soziale Prämissen Ausdruck fand, prägte das Denken und Handeln der ostdeutschen Akteure auch nach dem Anschluß der DDR an die westdeutsche Gesellschaft. Er zeigte sich vor allem in dem Bemühen um eine sozial gerechte und abgefederte Bewältigung der unvermeidbaren Massenentlassungen durch Betriebsräte und Geschäftsleitungen.

Da sich sowohl Betriebsräte als auch Manager den gleichen grundsätzlichen Zielen verpflichtet fühlten, verfügten beide Akteure auch über ein gemeinsames Bezugssystem zur Bewertung des Handelns der jeweils anderen Betriebspartei und seiner Resultate. Handlungsergebnisse, die dem gemeinsamen Ziel dienten, wurden von den Akteuren als positiv gewertet. Sie entfielen damit als Grundlage eines konfliktorischen Handelns. Die *„unbefragte Übereinstimmung in den wechselseitig geteilten Relevanzstrukturen“*, die als *„wichtige Voraussetzung für eine (relativ) reibungslose Koordination der sozialen Beziehungen“* gilt (Esser 1991:28), bildete eine wesentliche Grundlage der kooperativen Akteursbeziehungen in dieser Phase. Der Sachverstand und die zum Teil hohe Qualifikation vor allem der Betriebsratsvorsitzenden, die sich ja überdurchschnittlich häufig aus dem Kreis der qualifizierten technischen Angestellten rekrutierten, trugen wesentlich dazu bei und waren gleichzeitig eine Voraussetzung dafür, daß in den Beziehungen zwischen Betriebsräten und Geschäftsführern, bei der Thematisierung und Lösung von Konflikten zwischen den Betriebsparteien, die Sachargumentation und -diskussion als Medium zur

Durchsetzung von Forderungen klar bevorzugt wurde. Nicht wenige aktive Betriebsräte waren, weil in der Lage, die betrieblichen Prozesse zu überschauen, ihren Geschäftsführern bei der Diskussion betriebsstrategischer Fragen, vor allem hinsichtlich der bevorstehenden Privatisierung, durchaus kompetente Partner.

In den neuentstehenden betrieblichen Herrschaftsverhältnissen war der 1990/91 auszumachende klare Vorsprung der Betriebsräte in der Kenntnis der gesetzlichen Grundlagen betrieblicher Interessenvertretung ein Vorteil und eine Machtressource. In den Firmen mit aktiven Betriebsräten führte das dazu, daß die Betriebsräte die treibende, initiiierende Kraft in jenem Prozeß waren, den Kotthoff (1994:25) als *„Aufbau von Verlässlichkeit und Orientierungssicherheit durch die Institutionalisierung von Verpflichtungspraktiken“* bezeichnet. Grundlage der Zusammenarbeit von Geschäftsführungen und Betriebsräten auch nach der formellen Inkraftsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes war die Übereinstimmung in den Interessen der Betriebsakteure, die Tradition von eher auf Kooperation als auf Konflikt orientierenden Verhaltensmustern sowie das in der Wendezeit wechselseitig entstandene Vertrauen zu- und Angewiesensein aufeinander. Dieses Vertrauen wurde auch fortan vor allem gespeist aus der Überzeugung, daß die jeweils andere Seite die übergreifenden Betriebsinteressen ihrem Handeln zugrunde legt. (Konflikte mußten demnach da auftreten, wo - tatsächlich oder vermeintlich - partikuläre Interessen einer Seite dem betrieblichen Gesamtinteresse übergeordnet wurden.) Für die Geschäftsführer in den untersuchten Betrieben bedeutete es angesichts der Fülle der von ihnen zu bewältigenden Probleme eine Erleichterung, daß sie nahezu alle Anforderungen und Angelegenheiten, die mit dem Wirksamwerden des Betriebsverfassungsgesetzes verbunden waren, den Betriebsräten als den dafür zuständig gesehenen überlassen konnten, ohne befürchten zu müssen, dadurch benachteiligt oder in die Defensive gedrängt zu werden. Dies bedeutete für die Betriebsräte einen beträchtlichen Gestaltungsfreiraum und verweist auf den bereits oben erwähnten hohen Stellenwert der Individualität insbesondere der Betriebsratsvorsitzenden. Ob man sich im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes bewegte oder über ihn hinausging, in welcher Form sich die Kontakte von Betriebsrat und Geschäftsführung institutionalisierten, welche Gremien der Zusammenarbeit für die Lösung konkreter Probleme entstanden (z.B. paritätische Kommissionen), zu welchen Problemen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden - all das lag weitgehend in der

Hand der Betriebsräte. Aktive Betriebsräte, die diesen Spielraum konsequent nutzten, waren so in einem hohen Maß die Gestalter der in dieser Zeit entstehenden wechselseitig anerkannten Normen des Umgangs zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Sie „erzogen“ ihre Geschäftsführer zur Einhaltung dieser Normen wie auch zur vorausschauenden Beachtung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates, in denen sie eine verbindliche Stütze des eigenen Handelns sahen. Ressourcen, auf die Betriebsräte dabei zurückgreifen konnten, waren

- Vorsprünge in der Kenntnis der gesetzlichen Grundlagen betrieblicher Interessenvertretung,
- Legitimation, die weniger auf ihrer demokratischen Wahl als vielmehr auf dem Respekt gegenüber ihrem couragierten Handeln in der Zeit der Wende bei der Einleitung betrieblicher Reformen beruhte,
- Fachkompetenz, die in der Regel eine genaue Kenntnis der betrieblichen Abläufe und Gesamtzusammenhänge einschloß,
- das Angewiesensein der Geschäftsführer auf die zwischen Belegschaft und Leitung vermittelnde und sozial integrierende Funktion der Betriebsräte insbesondere bei der Bewältigung der Massenentlassungen.

Die Geschäftsführer, die in der Existenz von Betriebsräten eine legitime Notwendigkeit in einer Marktwirtschaft sahen, verschlossen sich dem Bestreben der Betriebsräte zur Schaffung verbindlicher, institutionalisierter Normen des Umgangs zwischen beiden Seiten nicht. Sie erkannten und anerkannten sehr wohl, daß damit Stabilität, Berechenbarkeit und Konstanz in den Beziehungen zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite einzog, der es angesichts der Turbulenzen des betrieblichen Umbruchs dringend bedurfte und die im ureigenen Interesse der Geschäftsführer lagen. Wo (passive) Betriebsräte den vorhandenen Spielraum in dieser Phase ungenutzt ließen und auf die aktive Mit- und Ausgestaltung der Akteursbeziehungen verzichteten, wo die Initiative allein dem Management überlassen wurde, verschlechterten sich die Bedingungen für eine wirksame Interessenvertretung. Der Betriebsrat verlor den Status eines gleichrangigen Partners. Er blieb ein zwar akzeptierter und als notwendig, weil nützlich, gesehener Teil des betrieblichen Lebens, aber das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, das in Betrieben mit aktiven Betriebsräten in

der Zeit nach der Wirtschafts- und Währungsunion zunächst eines zwischen weitgehend gleichrangigen Partnern blieb, wurde hier ein überwiegend instrumentelles und asymmetrisches zugunsten der Geschäftsführer. Es zeigt, daß die reale Stellung der Betriebsräte in ostdeutschen Betrieben weniger von den übertragenen formalen Rechtsgrundlagen als vielmehr von der Nutzung der gegebenen Handlungsspielräume und vorhandenen Ressourcen durch die Akteure abhing.

Die Beschaffenheit der industriellen Beziehungen während der Treuhandphase war ebensowenig statisch wie die Situation der Betriebe. Mit dem Fortschreiten des Transformationsprozesses wurden die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen konfliktträchtiger, ohne daß das Prinzip der Kooperation damit aufgegeben wurde. Die immanenten Widersprüche der Marktwirtschaft kamen in den Unternehmen selbst immer mehr zum Tragen und blieben nicht ohne Auswirkungen auf die Interaktion der betrieblichen Akteure. Die wohl wichtigste Ursache für die auftretenden Spannungen zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen in den meisten Betrieben lag in der mit Beginn der Massenentlassungen ab Mitte 1991 sichtbar werdenden weitgehenden Unvereinbarkeit von betriebswirtschaftlicher Rationalität und Rentabilität als Voraussetzung für eine dauerhafte betriebliche Existenz einerseits und der Erhaltung von Arbeitsplätzen und der Beachtung der sozialen Interessen der Belegschaft bei der marktwirtschaftlichen Transformation der ostdeutschen Betriebe andererseits. Dieser Widerspruch wird über die betriebliche Funktionsteilung - der Betriebsrat ist „zuständig“ für soziale Interessen, die Geschäftsführung für Rationalität und Rentabilität - auf die Akteure verlagert und muß über deren Interaktion zumindest partiell und zeitweise gelöst werden. In dem Maße, wie das obere Management zu einem für das Überleben des Betriebes notwendigen unternehmerischen Denken und Handeln in Gewinn- und Verlustkategorien gelangte, geriet es in Konflikt zu den vom Betriebsrat zu vertretenden sozialen Interessen der Belegschaft. Die ostdeutschen Manager verließen die Basis der kooperativen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nicht, aber sie handelten nun - ähnlich wie die Betriebsräte auch und anders als noch 1990 - seitenbezogener. Dies ist Ausdruck des fortschreitenden Prozesses der Differenzierung von Akteursinteressen, ungeachtet des weiter bestehenden übergreifenden Interesses am Erhalt der Betriebe unter marktwirtschaftlichen Bedingungen.

### **3. Nach der Privatisierung - abnehmende Besonderheiten der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland und Annäherung an die westdeutsche „Normalität“**

Mit der Privatisierung wurde der die Akteursbeziehungen in Treuhandbetrieben prägende Gegensatz zwischen den Interessen von Belegschaften, Betriebsräten und Management einerseits und der Treuhand andererseits aufgehoben. Der Eigentümer wird zu einem wesentlichen Akteur der industriellen Beziehungen auf Unternehmensebene. Dessen mit dem Erwerb der ostdeutschen Firma verbundenen wirtschaftlichen Interessen und Zielen mußten sich die ostdeutschen Akteure fortan unterordnen. Sofern kein Zweifel aufkam, daß die Existenz des Betriebes damit gefährdet werden könnte, und das Bemühen, der Wille erkennbar war, den Betrieb aus dem wirtschaftlichen Tief herauszuführen, stellte das für sich genommen für niemanden ein Problem dar: Zur Privatisierung - so die Auffassung aller betrieblichen Akteursgruppen - gab es keine realistische Alternative. Die ostdeutschen Geschäftsführer orientieren sich nach der Privatisierung stärker auf die wirtschaftlichen Interessen des Eigentümers, dessen Ziele zu einem dominierenden Merkmal der Situationsdefinition durch die ostdeutschen Führungskräfte werden. Das vordem weitgehend gleichrangige Bemühen von ostdeutschen Geschäftsführern um die Erhaltung des Betriebes und die Wahrung der sozialen Interessen zumindest eines, wenn auch kleinen, Teiles der Belegschaft weicht, wie sich im Ergebnis der gewonnenen Erfahrungen mit den marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen bereits vor der Privatisierung andeutete, nunmehr einer deutlichen Gewichtung zugunsten des Kriteriums wirtschaftlicher Rationalität.

Nach der Privatisierung kommt es häufiger zu personellen Veränderungen in der Geschäftsführung. Die Eigentümer betrauen ihnen bekannte und erfahrene westdeutsche Manager mit der Geschäftsführung, vorwiegend im kaufmännischen Bereich. In einzelnen Fällen wurden ostdeutsche Geschäftsführer entlassen, in anderen Fällen verblieb ein ostdeutscher Geschäftsführer neben einem neueingesetzten westdeutschen. Damit gewannen andere Führungsstile, unter anderen gesellschaftlichen Verhältnissen geformte Denk- und Verhaltensmuster Einfluß auf die bislang nahezu ausschließlich von Ostdeutschen geprägten betrieblichen Akteursbeziehungen. In einigen Betrieben wurden damit die zum Teil engen personalen Beziehungen zwischen ostdeutschen Geschäftsführern und Betriebsräten aufgehoben oder in ihrer

Bedeutung für die Interaktion beider Akteure relativiert. Die in den Jahren seit der Wende entstandenen Normen des kooperativen Umgangs mußten neu auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden. In der gemeinsamen Bewältigung der Schwierigkeiten des betrieblichen Transformationsprozesses gewachsenen, an Personen gebundenes Vertrauen zwischen Betriebsräten und Geschäftsführern war nicht ohne weiteres auf die neu in die Akteursbeziehungen eintretenden Personen übertragbar. Generell läßt sich eine stärkere Versachlichung der Beziehungen konstatieren.

Die Privatisierung legitimiert die verbleibenden ostdeutschen Geschäftsführer neu, sind sie doch nun nicht mehr im Ergebnis eines Belegschaftsvotums mit der Leitung des Unternehmens beauftragt, sondern infolge der Entscheidung des neuen Eigentümers. Das festigt ihre Position gegenüber der Belegschaft und deren Interessenvertretung. Andererseits sehen sie ihren Handlungs- und Entscheidungsspielraum enger bemessen als unter Treuhandverwaltung: Die wirtschaftlichen Interessen des Eigentümers werden zur Richtschnur des eigenen Handelns, und da, wo westdeutsche Manager in die Geschäftsführung hinzukommen, werden die Befugnisse des verbleibenden ostdeutschen Geschäftsführers in der Regel eingeschränkt auf das von ihm wahrzunehmende Ressort, obliegen Außenrepräsentanz und betriebspolitische Entscheidungsmacht den westdeutschen Geschäftsführern.

Die Erwartungen der Akteure, daß nach der Privatisierung eine Phase der betrieblichen Konsolidierung eintreten würde, erfüllten sich nur bedingt. Für viele privatisierte Betriebe stellt sich die wirtschaftliche Situation unverändert schwierig dar. Jene die Neugestaltung der industriellen Beziehungen auf der Betriebsebene nach der Wirtschafts- und Währungsunion wesentlich beeinflussende existentielle Unsicherheit der Firmen bestand so, wenn auch modifiziert, als eine Handlungsbedingung für alle betrieblichen Akteure nach der Privatisierung fort.

Auch nach der Privatisierung überwiegt in den ostdeutschen Betrieben ein kooperatives Muster der Beziehung zwischen den Betriebsparteien. Nach der weitgehend vollzogenen Anpassung an die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen existieren von den Akteuren anerkannte, klar voneinander abgegrenzte Funktionsbereiche und Zuständigkeiten. Der betriebliche Alltag ist nicht mehr überwiegend durch „Brüche“ wie zu Beginn der Transformation, sondern nun, trotz aller noch bestehenden Probleme, stärker von Kontinuität



geprägt. Im Verlaufe eines längeren Prozesses haben sich neue Routinen im Handeln der Akteure und Normen der Zusammenarbeit herauszubilden begonnen. Nicht alles muß ständig aufs neue hinterfragt werden, die Spielregeln sind nun bekannt (und weitgehend akzeptiert). Viele Betriebe sind zu relativ kleinen und damit überschaubaren Einheiten zusammengeschmolzen. Probleme lassen sich - so man will - durch unbürokratische Abstimmung „*auf kurzem Wege*“ klären, was nicht heißt, daß formelle Regeln der Zusammenarbeit und Konfliktlösung außer Kraft gesetzt und durch überwiegend informelle ersetzt werden.

Die auffälligste Veränderung in der Interaktion von Betriebsräten und Geschäftsführern ist der Rückgang des Einflusses der aktiven Betriebsräte. Ihre unter Treuhandverwaltung starken Positionen im betrieblichen Geschehen werden von den neuen Eigentümern sowie von den ost- wie westdeutschen Geschäftsführern deutlich auf den Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes zu begrenzen versucht. Das heißt vor allem: das nach der Wende von ostdeutschen Geschäftsführern häufig praktizierte Hinzuziehen der Betriebsräte bei konzeptionellen, betriebsstrategischen Entscheidungen wird als nicht mehr nötig (Geschäftsführer-Ost) bzw. als nicht dem Betriebsverfassungsgesetz entsprechend und der unternehmerischen Entscheidungsautonomie widersprechend (Geschäftsführer-West) abgelehnt. Ost- und westdeutsche Manager befürworten gleichermaßen klar die unternehmerische Entscheidungsautonomie der Eigentümer bzw. der Geschäftsführungen und sehen sie als Grenze der gewünschten kooperativen Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Die Betriebsräte werden nicht mehr, wie gerade zu Beginn der betrieblichen Transformation häufig der Fall, in den Prozeß der unternehmerischen Entscheidungsfindung integriert, was zu einem Verlust an Macht auf ihrer Seite führt. Anders als unter Treuhandverwaltung verfügen Betriebsräte nicht mehr über jene Machtressourcen und Handlungsspielräume, die ihnen erlaubten, Normen der Zusammenarbeit und des Umgangs mit der Geschäftsführung „*zu setzen*“, diese müssen nun ver- und ausgehandelt werden.

Waren viele Beschäftigte unter den Bedingungen der starken Existenzgefährdung ihrer Betriebe während der Treuhandphase durchaus bereit, ihre Ansprüche hinsichtlich der Entlohnung etwas in den Hintergrund zu rücken, so änderte sich dies nach der Privatisierung. Immerhin hatte sich die Mehrheit von ihnen wegen der damit verbundenen Wohlstandserwartung 1990 für die

Option der Marktwirtschaft nach westdeutschem Vorbild entschieden. Dieser Anspruch wird nach der Privatisierung verstärkt eingefordert. Augenfälliger Ausdruck dessen war die unerwartet hohe Beteiligung der Arbeitnehmer am Streik in der ostdeutschen Metallindustrie im Frühjahr 1993 für die Einhaltung des bestehenden Tarifvertrages. Nach der Privatisierung bildeten Tarifforderungen, vor allem die Angleichung der Löhne und Gehälter an westdeutsches Niveau, einen immer wiederkehrenden Konfliktstoff in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen, insbesondere in jenen Betrieben, die nicht tarifgebunden sind. Betriebsräte waren angesichts der noch immer nicht erreichten wirtschaftlichen Konsolidierung vielfach zu Kompromißlösungen bereit, so z.B. in Fragen der Arbeitszeit, die bei Arbeitnehmern gegenüber der Einkommenshöhe von untergeordneter Bedeutung war, wie auch zum zeitlich begrenzten Aufschub einer anstehenden Angleichung der Löhne und Gehälter, nicht aber zu einem generellen Verzicht auf Lohnerhöhungen.

Betriebsräte und Geschäftsführer ostdeutscher Unternehmen haben nach der Wende Erfahrungen in kooperativer Krisenbewältigung gewonnen. Wir sehen eine gewisse Gefahr darin liegen, daß die praktizierten Formen einer sehr engen Zusammenarbeit heute eher als „*der damaligen Situation geschuldet*“ interpretiert werden und die in ihnen liegenden Potenzen für die Gestaltung einer an den gegenwärtigen Herausforderungen orientierten Unternehmenskultur unterschätzt werden.

Die Akzeptanz von Neuerungen, die auf eine Erhöhung der betrieblichen Leistungsfähigkeit zielen, ist bei allen Akteuren auch nach der weitgehend vollzogenen Restrukturierung der Betriebe unverändert hoch. Ob dies auch in Zukunft so bleibt oder ob es künftig zu verstärkten Auseinandersetzungen zwischen den betrieblichen Akteuren kommen wird, das ist unseres Erachtens eine offene Frage. Für beide Möglichkeiten lassen sich Argumente anführen. Für ein Weiterbestehen der hohen Akzeptanz von Neuerungen spricht die Tatsache, daß die „*harte Pädagogik*“ des Transformationsverlaufes den ostdeutschen Akteuren die dauerhafte Überzeugung vermittelte, daß man auch mit problematischen sozialen Folgen behaftete Neuerungen hinnehmen muß, um das Unternehmen zu erhalten und zumindest einen Kernbereich von Arbeitsplätzen zu bewahren. Damit korrespondiert ein auch sozialisatorisch vermitteltes „*Ethos der Bescheidenheit*“ (Mickler, Lungwitz, Engelhardt, Walker 1995) ostdeutscher Beschäftigter, die bereit sind, im Interesse des „*Fortschritts*“ vieles in Kauf zu

nehmen. Es lassen sich jedoch auch Argumente dafür finden, daß diese fast bedingungslose Akzeptanz von Neuerungen unter Druck geraten könnte. Bisherige Neuerungen waren durch die allgemeinen Umstände der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft legitimiert. Kein vernünftig denkender Mensch konnte davon ausgehen, daß dieser Wandel ohne schmerzliche Einschnitte auf betrieblicher Ebene bewältigt werden könnte. Jetzt steht den Beschäftigten allerdings die Erfahrung bevor, daß auch nach der Privatisierung und einer gewissen, zumindest vorläufigen, wirtschaftlichen Konsolidierung der Betriebe Rationalisierungs- und Modernisierungsprogramme realisiert werden, die zumindest das Risiko weiteren Arbeitsplatzabbaus enthalten. Eine solche Entwicklung würde wahrscheinlich weniger das Verhältnis von Betriebsräten und Geschäftsleitungen verändern. Ihr Verhältnis beruhte schon vorher auf der Austarierung des schmerzlichen Konflikts von wirtschaftlichen Rationalitätserfordernissen und der Wahrung von sozialen Interessen der Belegschaft, und das gemeinsame Interesse am Überleben des Betriebes zwang sie zu einem kooperativen Zusammenwirken. Ändern könnte sich aber die Einstellung der Beschäftigten zu den geplanten Neuerungen, was sich vor allem dann als Problem erweisen dürfte, wenn deren aktives Engagement eine geradezu lebenswichtige Bedingung für das Gelingen von Neuerungen ist. Sollte sich das Verhältnis zu Neuerungen in dieser Weise ändern, wäre das auch ein Stück Angleichung an die Situation in den alten Bundesländern. Festzustellen ist bereits jetzt, daß es aktive ostdeutsche Betriebsräte gelernt haben, ihre Zustimmung zu den Modalitäten betrieblicher Neuerungsvorhaben als eine Karte in den betrieblichen Aushandlungsprozessen zu betrachten.

Als sicher kann gelten, daß die Betriebsräte in den industriellen Beziehungen ostdeutscher Betriebe auch künftig eine wichtige Rolle spielen werden. Sie werden von den meisten Geschäftsführungen als unersetzliche Partner bei der Bewältigung von tiefgreifenden Reorganisationsprojekten betrachtet. Auch bei den Beschäftigten hat sich aufgrund der gemachten Erfahrungen die Einstellung herausgebildet, daß es nützlich ist, einen Betriebsrat zu haben. Dies korrespondiert mit der immer noch vorhandenen Neigung, die eigenen Interessen lieber vertreten zu lassen als selbst aktiv zu werden. Teilweise geäußerte Befürchtungen, Formen der direkten Partizipation über die Teams oder über den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß könnten die Stellung der

Betriebsräte schwächen, scheinen für Ostdeutschland wenig begründet und lassen sich auch nicht empirisch bestätigen.

#### 4. Fazit

Es hat sich gezeigt, daß das westdeutsche Modell der industriellen Beziehungen auf betrieblicher Ebene einen allgemeinen Rahmen bildet, der auch unter den spezifischen wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Bedingungen des ostdeutschen Transformationsprozesses sowie in Verbindung mit den besonderen sozialisatorischen Prägungen der ostdeutschen Akteure die Herausbildung funktionsfähiger institutioneller Strukturen erlaubt. Die unabhängig von den Eigentumsformen geltenden rechtlichen Grundlagen der industriellen Beziehungen mußten von allen betrieblichen Akteuren akzeptiert und in ihr Handlungskalkül aufgenommen werden. Damit wies die Transformation in Ostdeutschland keinesfalls jenen antipartizipatorischen Grundzug auf wie etwa in Polen (Peretiatkowitz 1995). Das übertragene westdeutsche Modell der industriellen Beziehungen führte auf Betriebsebene nicht zu einer Blockade der notwendigen tiefgreifenden Umgestaltung, sondern erwies sich vielmehr als geeignet, den Transformationsprozeß der ostdeutschen Firmen von der Staatsplan- zur Marktwirtschaft und die ihn begleitende Struktur- und Anpassungskrise mit zu bewältigen und politisch stabil zu gestalten. Das westdeutsche Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet, partikulare Akteurs- mit den betrieblichen Gesamtinteressen in Einklang zu bringen, was angesichts der existentiellen Gefährdung der meisten Betriebe eine, auch im Selbstverständnis der Akteure, unabdingbare Voraussetzung für die Bewältigung der nahezu unübersehbaren Transformationsprobleme war. Stark konflikthafte Akteursbeziehungen hätten angesichts drängender Probleme und knapper Ressourcen die betriebliche Restrukturierung und die Anpassung an das neue betriebsexterne Umfeld gefährdet oder blockiert. Die in den Interessen der Betriebsakteure begründete und durch das Betriebsverfassungsgesetz gestützte kooperative, auf das Betriebswohl gerichtete Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten bildete in den von uns untersuchten Betrieben, die zum Teil erst relativ spät privatisiert wurden, eine konstitutive Bedingung für den Beginn und den erfolgreichen Verlauf der marktwirtschaftlichen Restrukturierung. Das dem betrieblichen Transformationsprozeß potentiell innewohnende enorme soziale

Konfliktpotential wurde mittels der den Betriebsräten zukommenden sozial-integrativen Funktion entschärft. Der hohe Grad der Verrechtlichung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland sicherte, daß trotz dazu fehlender ökonomischer Voraussetzungen ein Mindestmaß an sozialer Absicherung im Zuge der mit Massenentlassungen verbundenen betrieblichen Transformation eingehalten werden mußte. Eine betriebsverfassungsrechtlich gestützte Möglichkeit zur Einflußnahme auf die ordnungspolitisch entschiedene Privatisierung der ostdeutschen Industriebetriebe gab es nicht. So damit eine Gefährdung betrieblicher Gesamt- oder Partikularinteressen erfolgte oder seitens der Betriebsakteure befürchtet wurde, bot der übertragene Institutionen- und Rechtsrahmen keine ausreichende Unterstützung für eine wirksame Interessenvertretung.

Die Übertragung des (west)deutschen Modells industrieller Beziehungen auf Ostdeutschland trug dazu bei, die wirtschaftlichen Transformationsprobleme zu zerlegen, sie zu einem Großteil auf die Ebene der Einzelunternehmen zu delegieren und sie dort einer Lösung zu überantworten. Konflikt- und mögliches Widerstandspotential wurde so segmentiert, dezentralisiert und damit entschärft. Die Verbetrieblichung der Transformationskonflikte hatte Anteil an der politischen Stabilität im Osten und erweist sich so als eine wesentliche Stütze für den politisch gewählten Crashkurs der Einbindung der ostdeutschen Wirtschaft in den freien Markt. Der Preis für das Bestehen der untersuchten ostdeutschen Industriebetriebe unter Wettbewerbsbedingungen war die massenhafte Ausgrenzung von Arbeitnehmern aus dem Betriebszusammenhang bzw. aus dem Erwerbsleben überhaupt und damit eine Anhäufung sozialen Konfliktstoffes außerhalb der Betriebe. Hier werden die Grenzen des der Kapitallogik unterworfenen bestehenden Regulierungssystems sichtbar.

Vergleicht man die Resultate der Entwicklung betrieblicher Arbeitsbeziehungen nach der Wendezeit in ostdeutschen Industriebetrieben mit jüngsten Befunden zu deren Entwicklung in westdeutschen Betrieben (Kotthoff 1994), so läßt sich eine große Übereinstimmung konstatieren. Sie betrifft die unangefochtene Position der Betriebsräte, eine Dominanz kooperativer Interaktionsmuster, die geringe gewerkschaftliche Präsenz in den Betrieben und die Bereitschaft von Betriebsräten und Belegschaften, die Erhöhung der Leistungsintensität, technische und organisatorische Modernisierung sowie Personalabbau mitzutragen, wenn dies für den Erhalt der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit

notwendig erscheint.<sup>3</sup> Diese Übereinstimmung gilt ebenso für eine überwiegend sachlich-pragmatische Orientierung der Akteure an den Betriebsinteressen, frei von „*Ideologisierungen*“ und politischen Zuspitzungen, wobei die Gründe dafür in völlig unterschiedlichen historischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Erfahrungen liegen. Die Entwicklung der industriellen Beziehungen in ostdeutschen Betrieben nach der politischen Wende hat bewiesen, daß die Institution Betriebsrat auch unter Bedingungen einer tiefgreifenden Wirtschaftskrise ihrer Vermittlungsfunktion gerecht werden kann und im System der industriellen Beziehungen in Ost- wie Westdeutschland einen gewichtigen Platz einnimmt. Mithin: Wir sehen, insbesondere nach der Privatisierung der ostdeutschen Firmen, weit mehr eine Angleichung der industriellen Beziehungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben als fundamentale Unterschiede. Durch die Kapitallogik gesetzte Handlungszwänge unter Bedingungen der Krise lassen mentale oder sozialisationsbedingte Unterschiede, so scheint es, eher sekundär werden. Die aus dem arbeits- und produktionspolitischen Paradigmenwechsel erwachsenden Anforderungen an die Akteure der industriellen Beziehungen auf der Ebene der Betriebe und die insbesondere vor den Betriebsräten stehenden Herausforderungen - so die Tendenz zur Verlagerung tarifvertraglicher Prozesse und Regelungen von der sektoralen auf die betriebliche Ebene, was einen Kompetenz- und Funktionszuwachs der Betriebsräte mit sich bringt, und die Zunahme von Formen und Modellen direkter Partizipation auf betrieblicher Ebene (Müller-Jentsch 1995:20) - sind nach der vollzogenen marktwirtschaftlichen Restrukturierung der ostdeutschen Betriebe ohnehin weitgehend die selben.

---

3

In finanzieller Hinsicht hatten ostdeutsche Betriebsräte allerdings keine Chance, ein Niveau der Abfederung von Personalabbau wie in den alten Bundesländern zu erreichen.

**Literatur:**

Esser, H. (1991): Alltagshandeln und Verstehen, Tübingen

Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering

Lepsius, R. (1990): Interessen, Ideen und Institutionen, Opladen

Lungwitz, R.; Preusche, E. (1994): Mängelwesen und Diktator? - Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 1, Heft 3, S. 219 - 238

Mickler, O., Lungwitz, R., Engelhardt, N.; Walker, B. (1995): Die Modernisierung der ostdeutschen Automobilindustrie und die Herausbildung einer neuen betrieblichen Sozialverfassung, Forschungsbericht, Hannover

Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen, Frankfurt/M., New York

Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 2, Heft 1, S. 11 - 24

Nolte, D. (1992): Zwischen Privatisierung und Sanierung - Zwei Jahre Treuhandpolitik. In: WSI-Mitteilungen Heft 9, S. 555 - 563